

Đổi mới phương pháp đánh giá lao động và kết quả lao động trong các trường đại học

TS. NGUYỄN ANH TUẤN

Đánh giá lao động và kết quả lao động luôn là vấn đề hết sức quan trọng trong quản trị nhân sự. Từ nhiều năm nay, đánh giá lao động và kết quả lao động trong các đơn vị sự nghiệp và đặc biệt trong khu vực giáo dục đào tạo đại học luôn là vấn đề bức xúc được xã hội và người sử dụng lao động quan tâm sâu sắc. Qua quá trình nghiên cứu và thực tiễn tác giả trân trọng giới thiệu với bạn đọc tham khảo một số đề xuất về đổi mới phương pháp đánh giá lao động và kết quả lao động trong các trường đại học của VN hiện nay.

Đánh giá một sự vật, hiện tượng là để hiểu biết thêm về bản chất và giá trị thực sự của của sự vật hiện tượng đó; đánh giá về chất lượng của hàng hoá là để nhận biết thêm về giá trị và giá trị sử dụng của hàng hoá; đánh giá về lao động là để phát hiện ra năng lực nội tại của lao động; đánh giá về kết quả lao động là để nhận biết đầy đủ khả năng thực sự của con người... Vì vậy, trong hoạt động sống và nhận thức thế giới, con người không ngừng tìm tòi và mong muốn nhận thức đầy đủ, chính xác giá trị đích thực của mọi sự vật hiện tượng cũng như mọi hoạt động của con người và bản thân con người để phục vụ cho cuộc sống của họ. Để giúp cho việc tuyển lựa và bổ nhiệm lao động vào một vị trí công việc nào đó, người ta cần đưa ra những tiêu chí và các phương pháp đánh giá thích hợp để kiểm tra năng lực của cá nhân xem có phù hợp với công việc sẽ được giao hay không hoặc so sánh năng lực của một số người nhằm lựa chọn người tốt nhất, thích hợp nhất cho công việc. Để nhận biết giá trị thực sự của một tài sản nhằm xác định giá bán hợp lý hoặc phục vụ công tác định giá người ta phải dùng các biện pháp khác nhau để xác định giá trị (đánh giá tài sản). Như vậy, đánh giá là hoạt động có ý thức của con người luôn tồn tại với quá trình hoạt động của con người. Qua đánh giá góp phần cung cấp những thông tin cần thiết cho các chủ thể để đưa ra quyết định phù hợp với mục tiêu của mình. Tuy nhiên, đánh giá luôn phải thông qua con người và phương tiện nào đó, do vậy kết quả đánh giá phụ thuộc rất nhiều vào phương pháp đánh giá. Để có những thông tin trung thực và khách quan cần phải sử dụng các phương pháp đánh giá phù hợp cho từng đối tượng cần đánh giá.

Trong thực tế người ta có thể chia đối tượng đánh giá thành nhiều loại khác nhau tùy theo những lĩnh vực của đời sống, kinh tế và xã hội. Đối với hoạt động quản lý nhân sự thì đánh giá lao động và kết quả lao động là việc làm hết sức quan trọng. Thông qua đánh giá lao động giúp cho các nhà quản trị phát hiện được năng lực, sở trường, trình độ chuyên môn của từng lao động làm cơ sở cho việc tuyển dụng, lựa chọn và bố

trí lao động phù hợp với khả năng của từng người sao cho sử dụng lao động có hiệu quả nhất. Còn thông qua đánh giá kết quả lao động cho thấy mức độ hoàn thành về khối lượng và chất lượng công việc của lao động. Đây chính là cơ sở để các nhà quản trị nhân sự thực hiện phân phối lợi nhuận, trả lương trả công cho người lao động, điều chỉnh hành vi của từng lao động và giúp cho người sử dụng lao động thực hiện phân loại, xếp hạng hoặc đào thải lao động.

Như vậy, nếu như chỉ dừng ở việc đánh giá lao động thì chỉ cho thấy tiềm năng mà chưa thấy được năng lực thực sự của lao động như thế nào. Để có thể nhận thấy đầy đủ, trung thực và hoàn chỉnh nhất về khả năng của từng lao động cần xem xét kết quả làm việc của lao động thông qua các phương pháp đánh giá kết quả lao động. Xem xét kết quả thường xuyên của lao động là bức tranh đầy đủ, trung thực và chính xác nhất về nỗ lực phấn đấu của lao động và đồng thời là sự bổ sung hữu hiệu nhất của phương pháp đánh giá lao động.

Đặc điểm của lao động trong các trường đại học cũng như các đơn vị sự nghiệp khác là lao động dịch vụ nên rất khó đánh giá do tính chất không đồng nhất của lao động, do "sản phẩm" của lao động không hiện hữu và do chất

lượng "sản phẩm" không tiêu chuẩn hoá mà chủ yếu bằng cảm nhận của người thụ hưởng dịch vụ. Từ trước đến nay đánh giá lao động trong các trường đại học chủ yếu thông qua các phương pháp gián tiếp như căn cứ vào bằng cấp, chứng chỉ đạt được mà chưa chú trọng đến năng lực làm việc của từng cá nhân. Thực tế cho thấy không phải ai có đủ bằng cấp, chứng chỉ cũng là những người làm việc giỏi hơn những người không có bằng cấp khác. Là giảng viên đại học ngoài những kiến thức tối thiểu, khả năng nghiên cứu còn phải kể đến khả năng sư phạm, diễn đạt mạch lạc, truyền cảm. Các phương pháp đánh giá lao động nhằm phục vụ cho việc tuyển dụng lao động trong thời gian qua ở các trường đại học theo quy định của Nhà nước đã tỏ ra nhiều bất cập. Việc tuyển dụng lao động thông qua các bước: xét tuyển hồ sơ, phỏng vấn, thi tuyển với các nội dung rất xa với yêu cầu chuyên môn đã có tác dụng rất ít trong việc đánh giá năng lực của người lao động. Do vậy, đội ngũ giảng dạy đồng đạo nhưng chất lượng không đồng đều đã ảnh hưởng rất lớn đến công tác giảng dạy và nghiên cứu của các trường.

Mặt khác, đánh giá kết quả lao động ở các trường đại học cũng gặp nhiều khó khăn và trở ngại. Việc đánh

giá kết quả lao động chủ yếu dựa trên những chỉ tiêu chung chung và bằng các phương pháp mang nặng cảm tính. Do vậy, suốt thời gian dài, tuy Nhà nước đã có chủ trương cải tiến phương pháp đánh giá kết quả lao động nhưng không được các đơn vị cơ sở nghiên cứu thực hiện. Từ đó dẫn đến việc nhìn nhận kết quả lao động của từng người là hết sức phiến diện, đặc biệt mong muốn đánh giá chính xác về mức chất lượng lao động của từng người là không tưởng. Việc đánh giá lao động giảng dạy chủ yếu thông qua việc hoàn thành về khối lượng giảng dạy, còn về chất lượng ít được các trường đề cập đánh giá một cách rõ ràng và như vậy, đã đồng nhất kết quả giảng dạy của tất cả mọi người.

Có thời kỳ một số trường thí điểm thực hiện đánh giá chất lượng giảng dạy của các nhà giáo thông qua bỏ phiếu tín nhiệm của người học, nhưng vì nhiều lý do phương pháp này không được phổ biến và áp dụng rộng rãi. Tuy nhiên, đến nay do tác động của nền kinh tế thị trường, quy luật cạnh tranh, quy luật "đào thải"... thì việc xây dựng đội ngũ cán bộ, nhà giáo đầy đủ năng lực, phẩm chất theo tiêu chuẩn mới là cần thiết trong quá trình xây dựng và phát triển hệ thống các trường đại học VN đủ sức cạnh tranh với các trường đại học danh tiếng trên thế giới và khu vực nhằm đáp ứng yêu cầu của quá trình hội nhập với thế giới. Muốn vậy, cần có những phương pháp khách quan đánh giá chính xác lao động và kết quả lao động làm cơ sở cho việc tuyển chọn, xây dựng đội ngũ cán bộ giảng dạy phù hợp với tiêu chuẩn quốc tế, tạo sức cạnh tranh và nỗ lực của mỗi cá nhân để vươn lên, để thăng tiến nếu như không muốn bị đào thải. Qua kết quả đánh giá, nếu như cá nhân nhiều năm không đáp ứng được yêu cầu về chất lượng, không phấn đấu đáp ứng yêu cầu ngày càng cao của giảng dạy thì tự mình phải chuyển nghề sao cho phù hợp hơn với năng lực thực sự của mình.

Để có thể đánh giá đầy đủ, chính xác năng lực và kết quả của cán bộ và giảng viên của các trường đại học, tác giả xin gợi ý và giới thiệu các phương pháp đánh giá lao động và kết quả lao động sau đây:

1. Đánh giá lao động

Mục tiêu đánh giá: Tuyển chọn,

bố trí, sắp xếp lao động sao cho phù hợp với năng lực của lao động nhằm phát huy tối đa khả năng của từng người.

Đối tượng đánh giá: Giảng viên, cán bộ hành chính, nghiên cứu, nhân viên phục vụ, thừa hành.

Cách thức tiến hành: Được tiến hành qua các bước sau đây:

Bước 1: Sơ tuyển hồ sơ:

Tuỳ theo đối tượng lao động cần tuyển dụng, các nhà quản trị tiến hành kiểm tra xem xét hồ sơ dựa theo tiêu chuẩn chức danh về văn bằng, học bạ, chứng chỉ, hồ sơ, lý lịch. Qua kiểm tra hồ sơ của từng người nhằm xem xét có đáp ứng đủ yêu cầu về hồ sơ, lý lịch theo yêu cầu hay không và sơ bộ đánh giá về năng lực chuyên môn, phẩm chất đạo đức của họ.

Đây chính là phương pháp sàng lọc nhân sự bước đầu phục vụ cho việc đánh giá tiếp theo ở mức cao hơn.

Bước 2: Thi tuyển:

Thi tuyển là khâu hết sức quan trọng để tuyển lựa viên chức vào vị trí công tác nhất định. Vì vậy, phương pháp thi tuyển phải đảm bảo khách quan, những nội dung sát với chuyên môn và có mức độ khó khác nhau để có thể đánh giá chính xác năng lực tiềm tàng của từng người. Cần đổi mới và áp dụng nhiều phương thức thi tuyển khác nhau cho từng đối tượng. Đối với giảng viên cần chú trọng vào năng lực nghiên cứu và khả năng sư phạm.

Bước 3: Thử việc:

Để tránh những sai lầm về đánh giá lao động ở 2 bước trên cần có khoảng thời gian thử việc thích hợp cho từng lao động. Đối với giảng viên thời gian thử việc tối thiểu cần 6 tháng trở lên mới có thể khẳng định được khả năng làm việc của từng người. Trong quá trình thử việc, lao động phải thực hiện đầy đủ những nhiệm vụ chủ yếu của từng chức danh qua đó bộc lộ năng lực, phẩm chất của từng người, nếu không đáp ứng được yêu cầu lao động sẽ bị "đào thải" ngay theo quy định. Để tạo động lực cố gắng cho từng người nên quy định một tỷ lệ loại nhất định trong quá trình thử việc.

Bước 4: Đánh giá:

Là kết luận cuối cùng về khả năng, ưu nhược điểm của từng người là cơ sở cho quyết định tuyển dụng lao

động hay không.

2. Đánh giá kết quả lao động

a- Mục tiêu đánh giá: Nhằm giúp cho việc phân phối thu nhập, trả công, trả lương, bồi dưỡng nguồn nhân lực hoặc sắp xếp lại lao động.

b- Đối tượng đánh giá: Toàn bộ lao động trong biên chế vào lao động của trường.

c- Các tiêu chí đánh giá:

• Đối với giáo viên.

Để đánh giá khối lượng và chất lượng làm việc của giáo viên cần căn cứ vào những tiêu chí sau đây:

- Giảng dạy đủ thời gian theo quy định về số tiết giảng, về thời gian trong một tiết giảng.

- Không bỏ giờ lên lớp không lý do.

- Đảm bảo thời gian chuẩn bị bài theo quy định.

- Chuẩn bị đầy đủ giáo án với yêu cầu cập nhật thường xuyên.

- Giáo án bài giảng có chất lượng.

- Áp dụng phương pháp giảng dạy phù hợp theo đối tượng - người học. (thông qua bỏ phiếu).

- Phương pháp truyền đạt sinh động, luôn được tìm tòi cải tiến (thông qua bỏ phiếu).

- Kiến thức giảng dạy được lựa chọn, cập nhật (qua bỏ phiếu).

- Lượng thông tin cung cấp cho học viên (qua bỏ phiếu).

- Mức độ tiếp thu của người học (qua đánh giá sinh viên).

- Mức độ hài lòng của người học (qua bỏ phiếu).

- Số người học đăng ký học (qua thống kê).

- Đáp ứng các yêu cầu về tiêu chuẩn nghiệp vụ chuyên môn.

• Đối với cán bộ quản lý hành chính.

Để đánh giá khối lượng và chất lượng làm việc của cán bộ quản lý có thể căn cứ vào những tiêu chí sau đây:

- Lập kế hoạch công tác của cá nhân.

- Tổ chức thực hiện các công việc được giao xét về các mặt: tiến độ, nội dung có phù hợp kế hoạch hay không.

- Tổ chức khoa học trong công tác, rút ngắn thời gian giải quyết công việc.

- Đáp ứng đầy đủ các yêu cầu về chuyên môn, về tiêu chuẩn nghiệp vụ.

- Có những ý kiến cải tiến về phương pháp làm việc và sáng tạo trong tổ chức thực hiện.

- Thời gian làm việc trong ngày theo quy định.

- Đủ công việc để làm hết thời gian hành chính.

- Mức độ thỏa mãn, hài lòng của khách hàng...

• Đối với nhân viên phục vụ, thừa hành.

Để đánh giá được kết quả lao động (khối lượng và chất lượng) của nhân viên phục vụ, thực hành có thể căn cứ vào các tiêu chí sau đây:

- Thời gian làm việc theo qui định.

- Hoàn thành đầy đủ các công việc được giao theo tiến độ thời gian.

- Thái độ phục vụ.

- Quan hệ giao tiếp với đối tượng phục vụ.

- Cần mẫn sáng tạo trong công việc.

- Đề xuất sáng kiến cải tiến phương pháp làm việc.

- Đáp ứng đầy đủ các yêu cầu về kỹ thuật, chuyên môn.

- Mức độ hài lòng của người được phục vụ.

- Sự phản nản của người được phục vụ.

d- Cách thức tổ chức đánh giá.

Để đảm bảo đánh giá khách quan, chính xác chất lượng kết quả lao động cần đánh giá qua các kênh sau đây:

• Đối với giáo viên.

- Đánh giá, nhận xét của người phụ trách.

Phần đánh giá này phải có nhận xét cụ thể về ưu điểm, tồn tại, những gì đã đạt được và chưa đạt được với những phân tích cụ thể theo những tiêu chí được thiết kế cho phù hợp. Thời gian đánh giá 1 học kỳ 1 lần.

- Đánh giá của đồng nghiệp.

Nhận xét, đánh giá của đồng nghiệp cũng là thông tin bổ sung cho những đánh giá của người quản lý, được thiết kế thành những biểu phù hợp với những tiêu chí khác nhau. Thời gian đánh giá 1 học kỳ 1 lần.

- Đánh giá của người thụ hưởng (học sinh, sinh viên, học viên).

Đây là kênh quan trọng để đánh giá về chất lượng giảng dạy. Tùy theo tiêu thức nêu trên được thiết kế thành mẫu phiếu phù hợp cho từng môn học.

Tiến hành thăm dò ý kiến của người học thông qua bộ phiếu kín đánh giá theo môn học. Mỗi môn học đánh giá hai lần, lần 1 vào đầu kỳ, lần 2 vào cuối kỳ.

• Đối với cán bộ quản lý hành chính.

- Đánh giá của người phụ trách.

Căn cứ vào những tiêu chí đánh giá, tiêu chuẩn chức danh, yêu cầu về công việc; lãnh đạo phụ trách trực tiếp cán bộ quản lý hành chính đánh giá về mức độ hoàn thành chức trách được giao. Những đánh giá của lãnh đạo phụ trách tập trung vào việc thực hiện kế hoạch đã giao cho cán bộ quản lý như thế nào theo phiếu đánh giá đã được thiết kế. Thời gian đánh giá 6 tháng 1 lần vào cuối kỳ học hoặc 1 quý 1 lần vào cuối quý.

- Đánh giá của đồng nghiệp.

Hơn ai hết đồng nghiệp hiểu rõ nhất chất lượng công việc đã hoàn thành của nhau. Vì vậy, nếu gạt bỏ được sự nể nang hoặc đối kỵ thì những đánh giá của họ có độ tin cậy khá cao. Đánh giá được thực hiện theo phiếu mẫu đã được thiết kế sẵn là thông tin bổ sung cho đánh giá của lãnh đạo trực tiếp.

- Đánh giá của người thụ hưởng hoặc của khách hàng.

Là sự bổ sung tốt nhất cho kết quả đánh giá của lãnh đạo trực tiếp và đồng nghiệp. Tuy nhiên, để kênh đánh giá này không mang tính hình thức thì thiết kế mẫu đánh giá từ bên ngoài phải khác nhau. Đối với khách thông thường thì phiếu phải đơn giản, ngắn gọn chủ yếu tập trung vào 2 nhóm tiêu thức phản ánh sự hài lòng và không hài lòng. Còn đối khách hàng có quan hệ thường xuyên, có điều kiện và có lòng nhiệt tình thì mẫu thiết kế đa dạng hơn. Đối với cán bộ quản lý hành chính chỉ cần để một vài ý kiến phản nản của khách hàng thì ảnh hưởng nghiêm trọng đến kết quả công việc.

• Đối với nhân viên phục vụ, thừa hành.

- Đánh giá của người phụ trách.

Là người giao việc, thủ trưởng phụ trách người lao động đánh giá mức độ hoàn thành công việc của người lao động theo các tiêu chí nêu trên, có phân tích những ưu điểm, tồn tại và nguyên nhân. Mỗi đánh giá cần có luận cứ thuyết phục hoặc minh chứng (nếu

người lao động vi phạm). Cần tránh những ý kiến chủ quan, vô đoán và trù dập người lao động.

- Đánh giá của đồng nghiệp.

Cũng như đã nêu ở trên, khai thác kênh đánh giá này sẽ rất có giá trị nếu như loại trừ một số yếu tố chủ quan như: nể nang, đối kỵ, yêu ghét... Do vậy kênh đánh giá này cần lấy theo số đông sẽ có thể gạt bỏ bớt những nhân tố chủ quan trong đánh giá. Thiết kế mẫu đánh giá của loại kênh này phải đơn giản, ngắn gọn và theo trực quan là chủ yếu.

- Đánh giá của thanh tra lao động.

Thông qua chế độ kiểm tra định kỳ, đột xuất của thanh tra chủ yếu đánh giá về việc chấp hành giờ giấc, thái độ nghiêm túc trong thời gian làm việc của từng người lao động. Đánh giá của thanh tra lao động được thực hiện bằng các biểu mẫu thích hợp cho từng loại lao động phục vụ - thừa hành, có nêu rõ sự kiện bất thường xảy ra khi kiểm tra lao động.

- Đánh giá của người được phục vụ.

Nếu như viên chức thừa hành hoạt động với tư cách là người phục vụ thì cần có đánh giá của người được phục vụ. Căn cứ vào các tiêu chí thích hợp thiết kế các phiếu đánh giá với nội dung ngắn gọn chủ yếu theo hướng có hài lòng hoặc phản nản về chất lượng phục vụ.

e- Tổng hợp, phân tích kết quả đánh giá.

Bộ phận quản lý nhân sự có trách nhiệm tổng hợp, nghiên cứu xem xét báo cáo kết quả đánh giá của các kênh đánh giá trên. Tập trung phân tích, tìm hiểu nguyên nhân về những tồn tại của lao động trong kỳ đánh giá và dự kiến xếp hạng theo chất lượng và mức độ hoàn thành nhiệm vụ. Mọi thông tin này không được giữ bí mật, khi cần làm rõ có thể mời đương sự hoặc những người liên quan xác minh sau đó báo cáo lãnh đạo có thẩm quyền. Lãnh đạo trường là người quyết định cuối cùng về mức phân loại kết quả lao động.

f- Trả lương, tiền công và phân phối thu nhập.

(Xem tiếp trang 58)

trong các tranh chấp thương mại ở VN có thể làm tăng thêm khó khăn cho các chủ thể tố tụng như các thẩm phán, luật sư và cả các bên đương sự. Sở dĩ như vậy là vì từ khi chuyển đổi từ nền kinh tế kế hoạch hoá bao cấp sang nền kinh tế thị trường, các vụ việc tranh chấp trong kinh doanh có một số điểm đặc thù so với tranh chấp trong dân sự thông thường.

Mặt khác, một yếu tố tác động mạnh mẽ đến việc nghiên cứu một cách nghiêm túc khả năng áp dụng án lệ ở VN là việc VN đang nỗ lực hội nhập nền kinh tế quốc tế, tham gia vào các điều ước thương mại quốc tế song phương hoặc đa phương và sắp tới là việc gia nhập WTO. Điều này đặt ra yêu cầu là công tác tài phán phải biết cách tiếp cận các vụ án có yếu tố nước ngoài qua việc công nhận và cho thi hành tại VN. Phương án sử dụng án lệ có thể được xem như là một nguồn luật bổ sung tùy theo mức độ để hoà nhập hệ thống tài phán của VN với hệ thống tài phán quốc tế. Điều này không hề làm giảm sút quyền lực của cơ quan tư pháp nước ta mà trái lại tạo được sự tin tưởng của cộng đồng quốc tế như là một điều kiện quan trọng để các doanh nhân có thể yên tâm về việc lựa chọn tài phán tại VN thay vì phải đưa vụ

tranh chấp ra các cơ quan tài phán của nước ngoài.

Thực hiện áp dụng án lệ tại VN là một quá trình lâu dài, song hành với tiến trình hội nhập. Trước mắt, Toà án nhân dân tối cao đã hoàn chỉnh và công khai hóa các vụ tranh chấp kinh doanh, thương mại điển hình của năm 2004, trong đó có các quyết định giám đốc thẩm về các vụ án dân sự, kinh doanh, thương mại. Đây là cách tiến hành theo hướng hình thành và công nhận án lệ. Cần phải thừa nhận những nỗ lực từ lâu của ngành toà án với việc trong các báo cáo tổng kết hàng năm của mình, Toà án nhân dân tối cao đều có trình bày, phân tích những vụ án điển hình, chỉ ra những vướng mắc, sai sót trong tố tụng ở cấp sơ thẩm và ban hành các thông tư hướng dẫn để các Tòa án nhân dân địa phương nghiên cứu, rút kinh nghiệm trong công tác xét xử khi gặp những vụ việc tương tự. Điều này có thể xem là những nỗ lực ban đầu theo hướng tiếp cận án lệ phục vụ công tác xét xử. Về lâu dài, cần xuất bản hẳn một tập san án lệ như cách làm của nhiều nước. Tập san án lệ sẽ thường xuyên phổ biến những quyết định giám đốc thẩm của Toà án nhân dân tối cao làm căn cứ cho tòa án các cấp. Tất nhiên, cùng

với điều này, phải có những quy định bắt buộc đối toà án các cấp trong việc sử dụng có hiệu quả các phán quyết của toà cấp trên khi gặp những vụ việc tương tự.

Phổ biến án lệ cần chú ý đến việc cập nhật những án lệ thương mại của các nước có nền kinh tế thị trường phát triển. Điều này hoàn toàn hợp lý, vì những vụ tranh chấp thương mại, đặc biệt là thương mại quốc tế mà Việt Nam đang gặp phải thì các nước phát triển cũng đã từng trải qua. Những kinh nghiệm như vậy cực kỳ quý giá, giúp các thẩm phán đỡ phải lúng túng mà bản thân các doanh nhân cũng có thể trù liệu những vấn đề thường gặp để hạn chế rủi ro mắc phải. Cần phải nghĩ đến việc phổ biến công khai các bản án của Toà án nhân dân tối cao trên các phương tiện thông tin như internet chẳng hạn. Điều này góp phần không nhỏ vào việc tăng cường giáo dục pháp luật và tạo niềm tin nơi doanh nhân và công chúng vào tính minh bạch, công khai của hệ thống toà án – một điều kiện quan trọng góp phần thúc đẩy quá trình hội nhập kinh tế của VN ■

(Tiếp theo trang 55)

Đổi mới phương pháp ...

Mỗi lao động đều có một mức lương theo hệ số lương cố định được xác định thông qua hệ thống thang bảng lương cấp bậc, chức vụ. Nhưng tiền lương thực hưởng lại được gắn với phân loại kết quả lao động. Chẳng hạn:

Mức hoàn thành xuất sắc nhiệm vụ được giao, được hưởng 120% hệ số lương cấp bậc, chức vụ hoặc các khoản được phân phối bằng tiền khác.

Mức hoàn thành nhiệm vụ được giao, được hưởng 100% hệ số lương cấp bậc, chức vụ hoặc các khoản được phân phối bằng tiền khác.

Mức chưa hoàn thành nhiệm vụ được giao, được hưởng 80% hệ số lương cấp bậc, chức vụ hoặc các khoản được phân phối bằng tiền khác.

Mức lương:

Tiền lương thực hưởng = (Hệ số lương cấp bậc + phụ cấp chức vụ + phụ cấp khác) x Hệ số hoàn thành nhiệm vụ x Tiền lương tối thiểu.

Thời gian trả lương: tạm ứng hàng tháng và quyết toán vào cuối kỳ (quý, nửa năm, năm).

Nguyên tắc trả lương: bí mật và chuyển khoản vào tài khoản cá nhân.

g- Giải quyết khiếu nại :

Để đảm bảo dân chủ và quyền lợi người lao động, cần tổ chức bộ phận giải quyết khiếu nại cho người lao động. Bộ phận này gồm lãnh đạo trưởng, tổ chức cán bộ, thanh tra, công đoàn có trách nhiệm tiếp nhận đơn và giải quyết khiếu nại của người lao động. Nguyên tắc giải quyết khiếu nại là phải có minh chứng bằng những chứng cứ cụ thể, không vô đoán và không bị ảnh hưởng bởi tình cảm, yêu ghét... Người lao động có quyền bảo lưu ý kiến lên cấp cao hơn.

Đánh giá lao động và kết quả lao động là hoạt động cần thiết nhằm nâng cao năng lực đội ngũ, hiệu quả công tác, công bằng trong trả lương và phân phối thu nhập cho người lao động trong khối các trường đại học ở VN. Đã đến lúc các nhà quản lý cần có những chuyển biến cả về tư duy và hành động, vượt qua những khó khăn để tạo sự đột phá trong công tác quản lý đặc biệt trong quản trị nhân sự. Với mong muốn góp phần nhỏ bé trong việc đổi mới trong công tác quản trị nhân sự ở các trường đại học, tác giả xin giới thiệu sơ lược một vài suy nghĩ và kết quả nghiên cứu của mình về đánh giá lao động và kết quả lao động ■

Tài liệu tham khảo:

- Nghị định 25/CP ngày 25.3.1993 của Chính phủ.
- Nghị định 116/2003/NĐ-CP ngày 10.10.2003 của Chính phủ.
- Nghị định 204/2004/NĐ-CP ngày 14.12.2004 của Chính phủ.